

УДК 338.486.1  
ББК 65.050.03  
Э 40

Автор-составитель Н. В. Кузнецов, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. М. Шпаньков, начальник отдела  
социально-трудовых отношений Комитета  
по труду, занятости и социальной защите  
Гомельского облисполкома;  
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 14 октября 2014 г.

Э 40      **Экономическая** оценка управленческих решений : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. Н. В. Кузнецов. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 76 с.  
ISBN 978-985-540-232-0

Издание включает в себя планы семинарских занятий, тематику научных докладов и рефератов в соответствии с учебной программой дисциплины в рамках двух частей: методологической, отражающей технологию процесса подготовки и принятия решений, и научно-практической, посвященной вопросам риск-менеджмента и использованию основных положений данного направления в деятельности современных организаций. По каждой теме в целях закрепления материала приводится тест. По темам, которые носят практический характер, даны задания.

Практикум предназначен для магистрантов специальности 1-25 81 07 «Экономика и управление на предприятии».

УДК 338.486.1  
ББК 65.050.03

**ISBN 978-985-540-232-0**

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Практикум учитывает требования образовательного стандарта и включает планы семинарских занятий, тематику научных докладов и рефератов для углубленного изучения тем курса, задания для практических занятий, а также тесты для проверки знаний.

Цель практикума заключается в создании основ формирования у магистрантов деловых качеств и инструментов для осуществления эффективного управления организацией.

Практические задания позволят магистрантам приобрести знания по основам разработки, принятия и реализации управленческих решений; сформировать навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды; приобрести практические навыки по применению научных методов разработки управленческих решений; выработать умение оценивать варианты альтернативных решений; выработать навыки принятия управленческих решений в различных ситуациях; сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации управленческих решений.

В процессе изучения и решения практических заданий магистранты научатся владеть методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений; методами выявления проблемных ситуаций в организации; методами формирования альтернативных вариантов управленческих решений; методами оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений; практическими навыками в принятии управленческих решений в конкретных ситуациях, характерных для различных областей деятельности.

Содержание практикума соответствует современному научному уровню, учитывает тенденции, характерные для развития инновационной экономики Республики Беларусь, и изменения в нормативно-правовых материалах, регламентирующих деятельность субъектов хозяйствования.

# **ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ, ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ**

## **Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления**

### ***План***

1. Роль, сущность и свойства управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Методологические основы разработки управленческих решений.
4. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
5. Требования, предъявляемые к технологиям менеджмента, и важнейшие области принятия решений.
6. Модель процесса подготовки и принятия решений.
7. Организационно-распорядительная деятельность как форма осуществления решений.

### ***Темы рефератов и докладов***

1. Типология и классификация управленческих решений.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Методологические основы разработки управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
6. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
7. Этические основы управленческого решения.
8. Технология разработки управленческих решений.

### ***Задания***

**Задание 1.1.** Закрытое акционерное общество (ЗАО) «ABS-Auto» работает на рынке пять лет, занимается поставкой автозапчастей на белорусский рынок. За это время оно успело зарекомендовать себя с лучшей стороны.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма, причем автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у ЗАО «ABS-Auto». Определите, что в данной неблагоприятной управленческой ситуации следует делать ЗАО «ABS-Auto».

Укажите, какую информацию ЗАО «ABS-Auto» будет использовать для решения данной проблемы. Определите, почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию.

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках ЗАО.

Укажите, от каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения.

Определите, каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений.

Определите, какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения. Укажите, к чему это может привести.

**Задание 1.2.** Открытое акционерное общество (ОАО) «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг десять лет. Штат организации составляет свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами поодиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по четыре человека. После этого возникли внутриорганизационные разногласия, снизилась производительность труда.

Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации. Подумайте, как вы, если бы были руководителем данной организации, вышли бы из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

Укажите, какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации.

Определите, как принятые вами решения отразятся на ваших сотрудниках и на работе самой организации.

Укажите, какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) вы примете.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
- б) подразумевает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;
- в) подразумевает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя;
- г) подразумевает процесс мыслительной деятельности человека.

2. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
- б) подразумевает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;
- в) подразумевает процесс мыслительной деятельности человека;
- г) подразумевает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3. Принятое управленческое решение влияет:

- а) на сотрудников организации;
- б) на организацию в целом;
- в) на внешнюю среду;
- г) на лицо, принявшее это решение.

4. Решение – это:

- а) выбор альтернативы;
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- в) выбор альтернативы руководителем;
- г) процесс мыслительной деятельности человека.

5. Лицо, принимающее решение, несет ответственность:

- а) за «непродуманные» решения;
- б) за «моральные» решения;
- в) за решения, принятые в условиях неопределенности и риска;
- г) за все принимаемые им решения.

6. Цель управленческого решения заключается:

- а) в принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

- б) в принятии верного управленческого решения;
- в) в достижении поставленных перед организацией целей;
- г) в удовлетворении потребностей сотрудников.

7. Лицо, принимающее решение:

- а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками;
- б) должно иметь высшее образование;
- в) должно быть хорошим психологом;
- г) должно быть ответственным человеком.

8. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации, – это:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

9. Для принятия качественного управленческого решения оно должно быть описано:

- а) только качественными показателями;
- б) только количественными показателями;
- в) как качественными, так и количественными показателями;
- г) правильного ответа нет.

10. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

11. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения;
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений;
- в) параметры качества управленческого решения;
- г) параметры эффективности управленческого решения.

12. Вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения снижают такие факторы, как:

- а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников;
- б) структуризация проблемы;
- в) внутрифирменные конфликты;
- г) функционирование системы ответственности.

13. Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- г) результат мыслительной деятельности человека.

14. Необходимость принятия управленческого решения возникает в случае:

- а) ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;
- б) достижения поставленных перед организацией задач;
- в) удовлетворения потребностей организации;
- г) улучшения существующей ситуации.

15. Принятие управленческого решения основывается:

- а) на интуиции;
- б) на суждении;
- в) на рациональности;
- г) на профессионализме.

16. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

17. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, – это:

- а) решение, основанное на суждении;

- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

18. Выбор, основанный на методах экономического анализа, – это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

19. Тщательно оцененные менеджером решения, в которых рассмотрены все альтернативные варианты, – это:

- а) рискованные решения;
- б) импульсивные решения;
- в) осторожные решения;
- г) профессиональные решения.

20. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий, – это:

- а) осторожные решения;
- б) рациональные решения;
- в) запрограммированные решения;
- г) незапрограммированные решения.

21. Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами, – это:

- а) осторожные решения;
- б) рациональные решения;
- в) запрограммированные решения;
- г) незапрограммированные решения.

## **Тема 2. Типология управленческих решений**

### ***План***

1. Решения, типичные для функций управления.
2. Решения в области планирования, организации деятельности, мотивации и контроля.
3. Организационное решение: цель и классификация.



## ***Темы рефератов и докладов***

1. Решения в области планирования, организации деятельности, мотивации и контроля.
2. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
3. «Прогнозирование – планирование» – единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
4. Бизнес-планирование при разработке управленческого решения.
5. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.

## ***Задания***

**Задание 2.1.** Представьте, что вы – главный менеджер крупной фирмы по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишете вы новый контракт или нет? Почему?

**Задание 2.2.** Представьте, что вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации значительно повысит сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

**Задание 2.3.** Представьте, что вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее на работу. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот или иной шаг? Почему?

**Задание 2.4.** Представьте, что вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Нельзя предугадать, удастся ли ему сохранить семью и как скоро войдет в норму его семейная жизнь. Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

**Задание 2.5.** Представьте, что вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и в обычной, не боясь их усыхания или порчи. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

**Задание 2.6.** Представьте, что вы – главный менеджер известной фирмы и из всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

Как вы поступите? Почему?

**Задание 2.7.** Представьте, что вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего Института маркетинга и конъюнктуры рынка.

Проведете ли вы такой опрос? Почему?

**Задание 2.8.** Представьте, что вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете вы эту женщину на работу или нет? Почему?

**Задание 2.9.** Представьте, что вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримете? Почему?

**Задание 2.10.** Сопоставьте функции и объекты управления (таблица 1).

Таблица 1 – **Функции и объекты управления**

Функции	Объекты управления
1. Маркетинг	а) экономическое и социальное развитие
2. Информационное обеспечение	б) обеспечение человеческими ресурсами
3. Организация и стимулирование труда	в) коммерческая деятельность
4. Планирование	г) все направления деятельности организации
5. Контроль и оценка деятельности	

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав один ли несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Решения по управлению производственно-хозяйственной деятельностью в наибольшей степени характеризуют следующие виды работ:

- а) привлечение заказчиков, заключение договоров, контрактов, формирование портфеля заказов;
- б) маркетинг, планирование, финансирование, контроль и оценку деятельности;
- в) деятельность по информационному обеспечению процесса принятия решения;
- г) организацию деловых встреч с представителями различных организаций и персоналом предприятия.

2. Принципами структуризации организации являются:

- а) приоритет субъекта над объектом;
- б) целевая ориентация;
- в) приоритет объекта над субъектом;
- г) гибкость;
- д) адаптивность.

3. Изучение воздействия рынка на потребительский спрос с целью сбыта товара (услуги) является функцией:

- а) планирования;
- б) информационного обеспечения;
- в) маркетинга;

г) организации средств производства.

4. На выборе альтернативы с помощью знаний и опыта базируются:

- а) интуитивные решения;
- б) решения, основанные на суждении;
- в) рациональные решения;
- г) импульсивные решения.

5. Решения осторожного типа характеризует:

- а) сбалансированность гипотезы и контроля;
- б) подавленность гипотезы контролем;
- в) принятие гипотезы без контроля;
- г) частичный контроль гипотезы.

6. В основу рационального решения положено (-ы):

- а) ощущение правильности выбора;
- б) знания и накопленный опыт;
- в) объективный аналитический процесс;
- г) разработка вариантов решений.

7. При классификации решений следует исходить:

- а) из целей деятельности организации;
- б) из характера задач принятия решений;
- в) из общепринятых критериев деления решений;
- г) из миссии организации;
- д) из структуры и характера выполняемых работ.

8. Решения осторожного типа – это результат:

- а) тщательной оценки всех вариантов и большого количества согласований;
- б) интуитивного поиска, своего рода озарения, характерного для высших эшелонов управления;
- в) знания и осмысления опыта прошлого;
- г) осторожного поиска, в котором преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей.

9. Согласно классификации управленческих решений эвристические решения относят к признаку классификации:

- а) по степени определенности информации;
- б) по причинам возникновения;
- в) по методам переработки информации;

г) по функциональному содержанию.

10. Признаком планового решения по рассмотренной классификации является:

- а) организационное оформление (способ фиксации);
- б) причина возникновения;
- в) функциональная направленность;
- г) характер и содержание задач.

11. Решения, которые характеризуются сверхкритичной оценкой всех вариантов и практически не содержат новизны и оригинальности, называются:

- а) осторожными;
- б) инертными;
- в) уравновешенными;
- г) основанными на суждении.

12. Уравновешенные решения характеризуют:

- а) сбалансированность гипотезы и контроля;
- б) подавленность гипотезы контролем;
- в) принятие гипотезы без контроля;
- г) частичный контроль гипотезы.

13. Авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений принадлежит:

- а) всем участникам совещания;
- б) организации, где работают участники совещания;
- в) участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения;
- г) участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения.

14. Коллегиальное принятие решений:

- а) снижает оперативность управления;
- б) повышает обоснованность;
- в) размывает ответственность;
- г) повышает оперативность управления;
- д) препятствует ошибкам и злоупотреблениям.

15. Импульсивные решения – это результаты:

- а) генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки;
- б) знания и осмысления опыта прошлого;
- в) осторожного поиска, в котором контрольные и уточняющие

действия преобладают над генерацией идей;

г) интуитивного поиска, своего рода озарения, характерного для высших эшелонов управления.

16. Основное требование к управленческому решению – это:

а) соответствие действующему законодательству и уставным документам организации;

б) наличие четкой целевой направленности;

в) наличие параметров для внешнего и внутреннего контроля.

17. Учет благоприятных и неблагоприятных факторов при принятии решений в наибольшей степени присущ требованию:

а) экономичности, эффективности и оптимальности;

б) научной обоснованности и компетентности;

в) комплексности;

г) непротиворечивости.

18. Обеспечение достижения намеченных в решении целей в наибольшей степени присуще требованию:

а) комплексности;

б) экономичности, эффективности и оптимальности;

в) реальности и возможности организационной выполнимости;

г) целевой направленности и адресности.

19. Согласованность по всем пунктам данного решения между собой и с ранее принятыми решениями присуща требованию:

а) экономичности, эффективности и оптимальности;

б) научной обоснованности и компетентности;

в) комплексности;

г) непротиворечивости;

д) реальности и возможности организационной выполнимости.

20. Необходимость отражения в решении объективных закономерностей развития объекта и системы управления им присуща требованию:

а) экономичности, эффективности и оптимальности;

б) научной обоснованности и компетентности;

в) комплексности;

г) непротиворечивости;

д) реальности и возможности организационной выполнимости.

21. С момента возникновения ситуации до принятия решения в объекте управления не должно происходить необратимых явлений. Данное положение присуще требованию:

- а) научной обоснованности и компетентности;
- б) своевременности;
- в) комплексности;
- г) непротиворечивости;
- д) реальности и возможности организационной выполнимости.

### **Тема 3. Процесс разработки управленческого решения**

#### ***План***

1. Модели разработки и принятия управленческих решений.
2. Процесс разработки и принятия решения.
3. Особенности разработки и принятия решений в группе.
4. Методики принятия группового решения.
5. Метод мозгового штурма и его модификации. Метод «635».
6. Особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере торговли и услуг.
7. Качество услуг и качество разработки решений.
8. Использование диверсификации менеджмента и разработки решений в сфере торговли и услуг.
9. Средства и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере услуг.

#### ***Темы рефератов и докладов***

1. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
2. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
3. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
4. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
5. Формы разработки и реализации управленческих решений.
6. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.



7. Системный подход при разработке управленческих решений.
8. Приоритет цели при разработке управленческих решений.
9. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
10. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
11. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
12. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
13. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
14. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
15. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
16. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
17. Использование баз данных для разработки управленческих решений на предприятии.
18. Разработка управленческих решений: тайна и конфиденциальность.
19. Методология разработки управленческих решений.
20. Особенности разработки решений в корпоративных и индивидуалистских организациях.
21. Роль информации и ее достаточность при разработке и принятии управленческих решений.

### ***Задание***

Разбейтесь на группы по три человека. Предположите, что вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она занимается. Проанализируйте все факторы, влияющие на вашу деятельность. Предположите, что ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации вам следует принять управленческое решение.

Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

## *Тест*

Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.

1. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) специфики деятельности организации;
- б) организационной структуры;
- в) внутренней культуры;
- г) внешней среды.

2. От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) внешней среды;
- б) научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения;
- в) действующей системы внутренней коммуникации;
- г) профессионализма персонала.

3. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении?

*Варианты ответа:*

- а) повысит качество управленческого решения;
- б) повысит надежность управленческого решения;
- в) повысит эффективность управленческого решения;
- г) помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения;
- д) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

4. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации для повышения эффективности прини-

маемого решения?

*Варианты ответа:*

- а) только руководитель организации;
- б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
- в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- г) элементы системы менеджмента.

5. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) опыт работы руководителя;
- б) четкое представление целей, к которым стремится организация;
- в) организационная структура предприятия;
- г) наличие контролирующего параметра.

6. Какова основная задача анализа управленческой ситуации?

*Варианты ответа:*

- а) выявление истинной проблемы организации;
- б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации;
- в) уточнение целей организации;
- г) выявление количественных данных.

7. Для чего применяются количественные методы при анализе ситуации?

*Варианты ответа:*

- а) для расчета эффективности решаемой задачи;
- б) для выявления изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды;
- в) для выявления динамики развития ситуации под воздействием

тех или иных факторов;

г) для применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

8. Что позволяет диагностика ситуации?

*Варианты ответа:*

а) выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь;

б) уточнить цели организации;

в) определить эффективность решения той или иной проблемы;

г) выявить количественную информацию.

9. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации?

*Варианты ответа:*

а) на этапе диагностики ситуации;

б) на этапе разработки прогноза развития ситуации;

в) на этапе анализа ситуации;

г) на этапе определения целей.

10. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем?

*Варианты ответа:*

а) метод «мозговой атаки»;

б) метод аналогов;

в) метод генерирования;

г) метод «Делфи».

11. Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации?

*Варианты ответа:*

а) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию

ее развития;

б) определение альтернативных вариантов динамики их изменения;

в) определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.

г) корректировка поставленных целей.

12. Чему способствует анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации?

*Варианты ответа:*

а) принятию более эффективных решений;

б) принятию более надежных решений;

в) принятию своевременных решений;

г) принятию качественных решений.

13. Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий?

*Варианты ответа:*

а) формирование оценочной системы;

б) глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий;

в) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;

г) формирование критериев оценки.

14. Каково преимущество использования коллективных экспертиз?

*Варианты ответа:*

а) разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения;

б) возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение;

в) предоставление лицу, принимающему решение, огромного количества альтернативных вариантов решений;

г) детальный анализ ситуации.

15. Что служит базой для принятия управленческого решения ли-

цом, принимающим решение?

*Варианты ответа:*

- а) факторы внешней среды;
- б) результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений;
- в) дополнительная информация об объекте принятия решения;
- г) опыт работы в области принятия решения.

16. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) на этапе разработки плана действий;
- б) на этапе контроля реализации плана;
- в) на этапе принятия управленческого решения;
- г) на этапе определения целей.

17. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) при изменении факторов внешней среды;
- б) при смене руководства;
- в) при внутриорганизационных конфликтах;
- г) при изменении целей организации.

18. Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) выявление новых возможностей организации;
- б) возможность изменения стратегии организации;
- в) выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения;
- г) правильного ответа нет.

## **Тема 4. Цели деятельности и решения по согласованию интересов**

### ***План***

1. Особенности системы целей предприятия.
2. Модель «дерева целей».
3. Цели основных групп на предприятии.
4. Основные стратегии согласования интересов.
5. Методы и способы согласования интересов.
6. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
7. Взаимосвязь миссии организации и процесса разработки управленческого решения.
8. Воздействие стратегии организации на целевую ориентацию управленческих решений.
9. Управление по целям как комплекс решений по функциям планирования, контроля и мотивации.

### ***Темы рефератов и докладов***

1. Особенности системы целей предприятия.
2. Цели основных групп на предприятии.
3. Методы и способы согласования интересов.
4. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
5. Взаимосвязь миссии организации и процесса разработки управленческого решения.
6. Воздействие стратегии организации на целевую ориентацию управленческих решений.
7. Управление по целям как комплекс решений по функциям планирования, контроля и мотивации.
8. Приоритет цели при разработке управленческих решений.
9. Управление по результатам как один из инструментов реализации целей управленческого решения.
10. Использование метода «дерева решений» при разработке управленческих решений.

### ***Задания***

**Задание 4.1.** Отобразите схематично цели учреждения высшего образования, если его генеральная цель – подготовка специалистов высокой квалификации; сформулируйте миссию предприятия, где вы проходили практику или работаете.

#### ***Задание 4.2. Диагностика своей жизненной позиции***

##### ***Анкета***

По каждому из представленных 8 сюжетов профессиональной жизни распределите 10 баллов в зависимости от частоты ваших поступков. В итоге должно получиться 80 баллов.

##### **1. Командный стиль:**

- а) я оправдываю, защищаю себя, иногда критикую, иногда защищаю;
- б) использую контроль и убеждения; я не стесняюсь оказывать давление;
- в) помогаю своим, мое обаяние помогает другим воспринимать меня;
- г) информирую, предлагаю возможные качества для развития, мы вместе анализируем проблемы и возможности.

##### **2. Подход к проблемам:**

- а) я пытаюсь их избегать, выхожу из положения;
- б) стремлюсь к выполнению целей и, кроме того, к качеству жизни каждого на работе;
- в) забочусь, прежде всего, о достижении целей;
- г) поступаю так, чтобы все были довольны.

##### **3. Отношение к правилам:**

- а) для меня правила есть правила – и все;
- б) правила – хорошая вещь; я настаиваю на том, чтобы они выполнялись;
- в) это правила поведения; они полезны, но не надо быть их пленниками;
- г) я считаю, что для того, чтобы им следовать, надо превзойти самого себя.

##### **4. Видение конфликтов:**

- а) конфликты могут быть полезны, иногда из них возникают воз-



возможности для продвижения вперед;

б) не люблю конфликты, они портят отношения;

в) я думаю, что сначала надо думать о работе и не пытаться пере-  
делать мир;

г) это не мое дело.

5. Реакция на гнев:

а) я не люблю таких ситуаций, для меня это болезненно;

б) для меня это неприятно и подозрительно;

в) в таком случае я иду на открытый конфликт;

г) мне не нравятся те, кто себе такое позволяет, я такое не забываю.

6. Отношение как подчиненного (к вышестоящим):

а) я хорошо вижу слабые места, я критикую или манипулирую;

б) я стараюсь изо всех сил; надеюсь, что это получит достойную  
оценку;

в) у каждого своя работа;

г) мы обсуждаем, обмениваемся мнениями, договариваемся.

7. Юмор:

а) яставляю себя в смешном свете;

б) я ироничен, но без злобы;

в) я умею найти нужное слово для того, чтобы разрядиться и рас-  
слабиться;

г) мой юмор едкий и зубастый.

8. Базовые установки:

а) я заставляю тебя пойти туда;

б) я пойду вперед вместе с тобой;

в) ну, раз надо туда идти;

г) идти туда или в другое место.

## ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

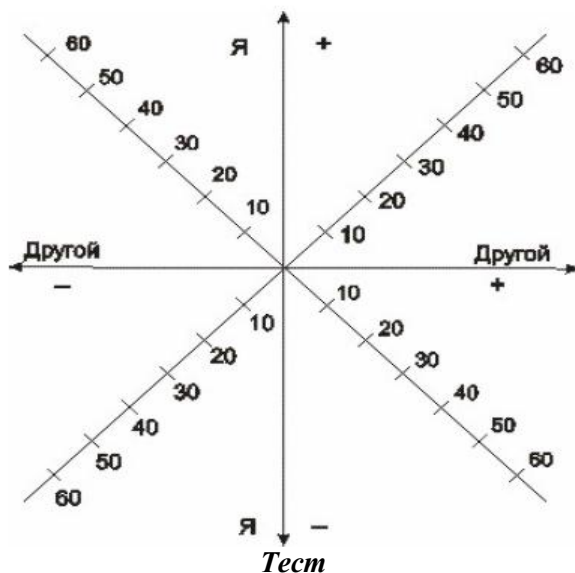
Используя данные таблицы 2, определите общее количество баллов.

Таблица 2 – **Определение жизненной позиции**

Сюжет профессиональной жизни	Жизненная позиция							
	+	+	+	–	–	+	–	–
1. Командный стиль	г		б		в		а	
2. Подход к проблемам	б		в		г		а	
3. Отношение к правилам	в		б		г		а	
4. Видение конфликтов	а		в		б		г	
5. Реакция на гнев	в		г		а		б	
6. Отношение как подчиненного	г		а		б		в	
7. Юмор	в		г		а		б	
8. Базовая установка	б		а		в		г	
Общее количество баллов								

Отметьте на рисунке количество набранных вами баллов и соедините четыре точки. Ваша жизненная позиция будет представлена наглядно.

### Определение жизненной позиции



Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Основные объекты для управленческих решений – это:

- а) рынок;
- б) информация;
- в) производство нового изделия;
- г) персонал;
- д) набор целей управления;
- е) методы разработки управленческих решений;
- ж) управленческая технология.

2. Концептуальная модель организации при разработке управленческих решений:

- а) показывает генеральное направление (концепцию) деятельности организации;
- б) показывает особенности объектов управления в организации и возможности эффективного управления их параметрами;
- в) дает представление о полной структуре организации и выборе требуемых объектов управления.

3. Руководитель небольшой торговой организации по закупкам товаров, исходя из характеристик объекта управления – рынка, должен закупать для продажи:

- а) преимущественно неэластичную продукцию;
- б) примерно в одинаковом процентном отношении эластичную и неэластичную продукцию;
- в) преимущественно эластичную продукцию.

4. Достичь устойчивой области сбыта товаров, исходя из кривой жизненного цикла, можно:

- а) предотвращением этапов «спад» и «крах»;
- б) увеличением этапов «зрелость» и «насыщение»;
- в) участием на всех этапах жизненного цикла новых изделий.

5. Капитальные вложения – это средства, направленные:

- а) на приобретение и модернизацию основных средств;
- б) на закупку дорогостоящих изделий, комплектующих и запасных частей;
- в) на пополнение оборотных средств;
- г) на пополнение основных и оборотных средств.

6. Ресурсы для расширения основных средств в организации с преимущественно ручным производством целесообразнее получить за счет:

- а) привлечения сторонних инвестиций;
- б) аренды или лизинга;
- в) собственных средств.

7. Ресурсы для расширения основных средств в организации с преимущественно автоматизированным производством целесообразнее получить за счет:

- а) привлечения сторонних инвестиций;
- б) аренды или лизинга;
- в) собственных средств.

8. Конкуренция – это процесс:

- а) позитивный как для продавца или производителя, так и для покупателя;
- б) негативный для продавца или производителя и позитивный для покупателя;
- в) негативный, так как требует больших расходов на рекламу, тех-

нологию производства и продажи, что увеличивает себестоимость товара;

г) негативный для обеих сторон.

9. Основные направления деятельности недобросовестного конкурента – это:

а) снижение цен на продукцию, повышение ее качества;

б) создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций;

в) создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

10. Основные направления деятельности агрессивного конкурента – это:

а) снижение цен на продукцию, повышение ее качества;

б) создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций;

в) создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

11. Основные направления деятельности выжидающего конкурента – это:

а) снижение цен на продукцию, повышение ее качества;

б) создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций;

в) создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

12. На конкурентоспособность организации в наибольшей степени влияет:

а) производственная мощность;

б) инновационный потенциал;

в) обеспеченность сырьем;

г) благоприятная внешняя среда.

13. Связь с общественностью необходима организации для того, чтобы:

а) создать благоприятную внутреннюю микросреду общения;

б) получить общественное признание у жителей близлежащих домов;

в) создать благоприятную внешнюю среду для деятельности.

14. Результатом инновационной деятельности является:

- а) получение патента на открытие;
- б) практически разработанная новая технология;
- в) открытие новых принципов производства.

15. Миссия организации характеризует:

- а) вклад в выполнение бюджета страны;
- б) стратегическую ориентацию деятельности организации и ее роль в экономике страны;
- в) конкретную деятельность по повышению благосостояния жизни населения;
- г) участие в развитии общественного производства и занятости населения.

16. Глобальная цель управления – это:

- а) максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека;
- б) получение максимальной прибыли организацией;
- в) обеспечение слаженной деятельности руководителей всех уровней управления.

17. Необходимое, возможное и желаемое состояние объекта управления – это:

- а) цель управления;
- б) миссия организации;
- в) стратегические задачи;
- г) краткосрочные планы.

18. Главным источником формирования цели организации являются:

- а) деловые партнеры;
- б) местное сообщество;
- в) собственники;
- г) персонал организации;
- д) потребители продукции (услуг);
- е) общество в целом.

19. Интеграционный потенциал цели в наибольшей степени характеризует:

- а) результат достижения цели;
- б) реальность и ясность цели;
- в) временная определенность цели;
- г) достижение баланса интересов.

20. Главным источником формирования цели организации являются:

- а) деловые партнеры;
- б) местное сообщество;
- в) собственники, персонал организации, потребители продукции;
- г) общество в целом.

21. Структура целей организации (1 – генеральные, 2 – главные, 3 – дополнительные, 4 – конкретные, 5 – основные) в соответствии с правилами «дерева целей» может быть представлена в следующей последовательности:

- а) 1, 5, 2, 4, 3;
- б) 1, 2, 5, 3, 4;
- в) 2, 1, 5, 4, 3;
- г) 1, 2, 5, 4, 3.

22. Маркетинг, планирование, финансирование – это группа целей по критерию классификации:

- а) стадии жизненного цикла организации;
- б) функциональные подсистемы;
- в) организационная структура;
- г) деловая среда.

23. Началом всякой управленческой деятельности является:

- а) издание приказа;
- б) определение целей;
- в) бюджетное планирование;
- г) контроль.

24. Основным методом структуризации системы стремлений организации является метод построения:

- а) моделей решения проблемы;
- б) «дерева решений»;
- в) «дерева целей».

25. Цели, к которым стремится организация, должны отвечать требованиям:

- а) реальности;
- б) сбалансированности;
- в) научности;
- г) приемлемости для основных субъектов;
- д) непрерывности.

26. Формирование целей организации строится на основе принципов:

- а) целенаправленности;
- б) реальности;
- в) научности;
- г) приемлемости;
- д) непрерывности.

27. Показатели, используемые для характеристики степени достижения цели, являются общими и измеримыми:

- а) для всех допустимых решений;
- б) только для жизненно важных решений;
- в) только для решений, предусматривающих количественную оценку.

28. Основными свойствами критериев, оправдывающих их использование, являются:

- а) целенаправленность;
- б) полнота;
- в) действенность;
- г) научность;
- д) разложимость;
- е) сбалансированность;
- ж) перспективность.

29. Для достижения альтернативных целей при подготовке решений необходимо:

- а) формировать единый показатель на основе нескольких частных;
- б) формировать систему частных показателей;
- в) формировать два-три главных показателя;
- г) чтобы каждый из главных показателей был разложен на частные.

30. Количественная шкала для оценки достижения целей – это:

- а) абсолютная шкала;
- б) шкала интервалов;
- в) номинальная шкала;
- г) порядковая шкала.

31. Качественная шкала для оценки достижения целей – это:

- а) абсолютная шкала;
- б) шкала интервалов;
- в) номинальная шкала;



- г) порядковая шкала;
- д) шкала отношений;
- е) шкала разностей.

## **Тема 5. Анализ и разработка альтернативных вариантов. Выбор альтернативного варианта**

### ***План***

1. Решение как выбор альтернативы.
2. Анализ альтернатив с позиций субъектов принятия и реализации решений.
3. Анализ альтернативных действий.
4. Анализ и сравнение альтернатив решения на основе их соответствия целям организации.
5. Критерии выбора альтернатив и методы сравнения альтернатив решений.
6. Альтернативы достижения цели и выбор решения.

### ***Темы рефератов и докладов***

1. Анализ альтернатив с позиций субъектов принятия и реализации решений.
2. Анализ и сравнение альтернатив решения на основе их соответствия целям организации.
3. Критерии выбора альтернатив и методы сравнения альтернатив решений.
4. Альтернативы достижения цели и выбор решения.
5. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
6. Методы анализа альтернатив при разработке предпринимательских решений.

### ***Задания***

**Задание 5.1.** Имеются данные о характеристиках изделий из стекол, выпускаемых разными производителями, полученные с помощью метода экспертных оценок (таблица 3).

Необходимо обработать имеющиеся данные способами простой ранжировки, оценочных сравнений и заданием весовых коэффициентов, а также разработать решение о направлениях совершенствования продукции ОАО «Мостермостекло».

**Таблица 3 – Сравнительная характеристика главных производителей изделий из стекловаты по факторам конкурентоспособности, баллов**

Факторы конкурентоспособности	ОАО «Мостермо-стекло»	Главные фирмы-конкуренты		Вес факторов
		«Урса»	«Исовер»	
1. Товар				
1.1. Качество	5	5	5	
1.2. Техничко-экономическое планирование	5	4	4	
1.3. Престиж торговой марки	3	4	5	
1.4. Кашировка (дополнительное покрытие)	5	5	5	
1.5. Удобство монтирования	3	4	5	
1.6. Наличие сертификатов	5	5	5	
2. Цена				
2.1. Цена продажи	5	3	2	
2.2. Скидки с цены	2	4	0	

Окончание таблицы 3

Факторы конкурентоспособности	ОАО «Мостермо-стекло»	Главные фирмы-конкуренты		Вес факторов
		«Урса»	«Исовер»	
3. Продвижение товаров на рынках				
3.1. Реклама, участие в выставках и т. д.	2	5	4	
Общее количество баллов				
Интегральный показатель конкурентоспособности				

**Задание 5.2.** Постройте «дерево решений» по предлагаемой ситуации и проведите экспертную оценку факторов, влияющих на успех реализации каждого из вариантов решения.

Консультант рекомендует руководству компании внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно «встраивание» СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование.

Встроенная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность «утечки» коммерческой информации и осложнения на рынке. Дополнительная сложность внедрения

встроенных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений.

Автономная система порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности, неточности информации для принятия решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах как в форме активного противодействия (умышленного выведения из строя оборудования), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ.

Без внедрения СУУ компания может потерять конкурентные преимущества и уйти с рынка.

### *Тест*

Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Что является условным наименованием какого-то из возможных (допустимых в соответствии с законами природы и предпочтениями лиц, принимающих решения) способов достижения цели?

*Варианты ответа:*

- а) цель;
- б) альтернатива;
- в) результат.

2. Что такое решение?

*Варианты ответа:*

- а) оценка альтернативы;
- б) выбор альтернативы;
- в) определение альтернативы;
- г) диагностика проблемы;
- д) все ответы верны.

3. Какой метод не используется для анализа альтернатив разработки управленческих решений (РУР)?

*Варианты ответа:*

- а) метод математического программирования;
- б) прагматический метод;

в) статистический метод.

4. Что является основной оценкой альтернатив принятия экономических решений?

*Варианты ответа:*

- а) анализ стоимости основных средств;
- б) сопоставление затрат и результатов в стоимостном выражении;
- в) оценка внешних факторов, оказывающих воздействие на предприятие;
- г) все ответы верны.

5. Какие требования необходимо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив?

*Варианты ответа:*

- а) взаимоисключаемость элементов;
- б) количество альтернатив;
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив;
- г) полноту совокупности альтернатив;
- д) соответствие альтернатив цели.

6. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив?

*Варианты ответа:*

- а) анализ зависимости компонент целевой системы от результатов реализации альтернатив;
- б) количественную оценку альтернатив;
- в) анализ соответствия альтернатив цели;
- г) комплексную оценку полезности альтернатив;
- д) качественную оценку альтернатив.

7. Что относится к факторам сопоставления альтернативных вариантов?

*Варианты ответа:*

- а) фактор времени;
- б) фактор качества объекта;
- в) фактор масштаба производства объекта;
- г) фактор инвариантности;
- д) фактор инфляции;
- е) фактор риска и неопределенности.

8. Какие свойства критериев оценки альтернатив необходимо учитывать при проведении многокритериальной оценки?

*Варианты ответа:*

- а) полноту;
- б) стоимость;
- в) минимальную размерность;
- г) разложимость;
- д) своевременность.

9. В каких ситуациях целесообразно применение методов экспертных оценок?

*Варианты ответа:*

- а) в трудноформализуемых ситуациях с высокой неопределенностью;
- б) в ситуациях, когда велика «цена ошибки»;
- в) в ситуациях, когда количество показателей, факторов и условий, которые нужно учесть, велико.

10. Сколько этапов содержит классический вариант метода Дельфи?

*Варианты ответа:*

- а) 6;
- б) 4;
- в) 3.

### ***Задание***

Используя данные таблицы 4, определите соответствие названия

метода прогнозирования его содержанию.

Таблица 4 – Методы прогнозирования

Метод	Действия менеджера
А. Нормативное прогнозирование	1. Предположение, что развитие объекта в будущем будет повторять его развитие в прошлом периоде
Б. Экспериментальное прогнозирование	2. Прогноз на основе экспериментальных исследований
В. Параметрическое прогнозирование	3. Использование нормативов для предсказания поведения объекта
Г. Экстраполяция	4. Прогноз на основе данных о параметрах объекта и зависимостях между параметрами

## **Тема 6. Методы комплексного анализа положения организации**

### ***План***

1. Назначение и проблемы комплексного анализа положения организации.
2. Методы комплексного анализа положения организации.
3. Проблемы формирования схемы анализа положения организации.

### ***Темы рефератов и докладов***

1. Назначение и проблемы комплексного анализа положения организации.
2. Методы комплексного анализа положения организации.
3. Проблемы формирования схемы анализа положения организации.

## **Тема 7. Принятие решений в условиях неполной и неточной информации**

### ***План***

1. Понятие риска и его классификация.
2. Природа неопределенности и риска.
3. Классификация рисков.
4. Методы предотвращения и уменьшения риска.

5. Моделирование воздействия риска методом Монте-Карло.
6. Метод балльной оценки риска.
7. Метод «калькуляции» рисков, основанный на детерминированном определении риска.
8. Приемы снижения степени риска: диверсификация, лимитирование, страхование.

### ***Темы рефератов и докладов***

1. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
2. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке управленческих решений.
3. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке управленческих решений.
4. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
5. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
6. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
7. Риск и его разновидности.

### ***Задания***

#### ***Задание 7.1. Принятие решения в условиях неопределенности***

Представьте, что двигатель вашего автомобиля перестал заводиться, и вы предполагаете проявление одного из двух дефектов: дефекта А с вероятностью 0,1 и дефекта Б с вероятностью 0,9. Если вы начнете ремонт и окажется, что имеет место дефект А, то успех вам гарантирован с вероятностью 0,3. При наличии дефекта Б вы достигнете успеха с вероятностью 0,7. Если пригласить знакомого, то в случае дефекта А вероятность успеха будет 0,9, а в случае дефекта Б – 0,1.

Определите вероятность успеха при использовании каждого варианта ремонта и примите решение.

#### ***Методические указания по выполнению задания 7.1***

Расчет проведите, используя форму таблицы 5. Расчет проводится для двух случаев: если вы будете проводить ремонт сами и если пригласите знакомого.

Таблица 5 – **Принятие решения в условиях неопределенности**

Дефект	Вероятность дефекта	Вероятность успеха при ремонте		Вероятность устранения дефекта	
		самостоятельно	с помощью знакомого	самостоятельно	с помощью знакомого
А					
Б					

Вероятность успеха (шанс на успех) определяется с использованием правила математического сложения рисков (правило 2), по формуле

$$P_{\text{общ}} = p_1 + p_2 + p_1 \cdot p_2,$$

где  $P_{\text{общ}}$  – шанс на успех  $i$ -го варианта;  
 $p_1$  и  $p_2$  – степень шанса для  $i$ -го случая.

### ***Задание 7.2. Заключение сделки***

Для осуществления производственного процесса необходимо бесперебойное обеспечение сырьем, электроэнергией и комплектующими изделиями. Надежность поставщика сырья (вероятность своевременной поставки сырья определенного качества) оценивается как 0,95, поставщика комплектующих изделий – 0,9. Вероятность бесперебойной работы энергосистемы – 0,97.

Укажите, в чем выражается производственный риск.

Оцените общую степень риска.

### ***Методические указания по выполнению задания 7.2***

Общая степень риска в данном случае определяется по правилу поглощения рисков (правило 1). Если риски ( $p_i$ ) относятся к одной области деятельности, но проявление негативных факторов происходит независимо друг от друга, то вероятность их проявления ( $P_{\text{общ}}$ ) оценивается по максимальному значению:

$$P_{\text{общ}} = \max (p_i),$$

где  $p_i$  – степень частных рисков в данной области.

### ***Задание 7.3. Оценка вариантов вложения капитала (риск инвестора)***

В конце года по результатам работы фирмы оказалось, что имеется дополнительная прибыль, часть которой целесообразно вложить в развитие одного из рентабельных предприятий, перерабатывающих



продукцию по профилю вашей организации: А и Б. Необходимые данные по каждому предприятию для принятия управленческого решения представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка вариантов вложения капитала

Наименование	Предприятие А			Предприятие Б		
Количество случаев наблюдения	34	36	30	30	50	20
Прибыль, млн р.	50	20	30	20	30	50
Вероятность	0,4	0,3	0,3	0,3	0,5	0,2
Количество инвесторов	100			100		

Определите, в какое предприятие следует вложить капитал.

Перечислите критерии, которые следует использовать при оценке риска инвестора.

#### *Методические указания по выполнению задания 7.3*

Дополнительная прибыль для каждого предприятия определяется по формуле

$$П_{доп} = \sum K_{инв i} \cdot П_{pi} \cdot B_{npi},$$

где  $K_{инв i}$  – количество инвесторов;

$П_{pi}$  – возможная сумма прибыли, млн р.;

$B_{npi}$  – вероятность получения прибыли.

#### **Задание 7.4. Оценка хозяйственного риска**

Хозяйственный руководитель использует в своей деятельности складские помещения, в которых размещает поступающие минеральные удобрения. Нормативная минимальная ставка технического риска в случае кражи – 0,05, в случае пожара – 0,08.

Оцените величину риска, если никаких мер по его снижению не предпринимается.

Определите, насколько изменится общая ставка риска, если руководитель примет решение поставить противопожарную сигнализацию и усилить охрану складов.

#### *Методические указания по выполнению задания 7.4*

Для решения используются:

1. Правило математического сложения рисков (правило 2):

$$P_{\text{общ}} = p_1 + p_2 + p_1 \cdot p_2.$$

2. Правило поглощения рисков (правило 1 по максимальному значению):

$$P_{\text{общ}} = \max(p_i),$$

где  $P_{\text{общ}}$  – общая мера риска в данной области;

$p_1$  и  $p_2$  – степень частных рисков в данной области.

### ***Задание 7.5. Оценка хозяйственного риска***

Успех реализации управленческого решения (технологическая инновация) зависит от двух факторов: внимательности персонала и надежности работы оборудования. Ошибки персонала происходят в среднем три раза на каждые 100 операций. При этом средний ущерб от одной ошибки составляет 450 тыс. р. Сбои в работе оборудования происходят в среднем 12 раз на каждые 1 000 часов работы, и каждый сбой обходится в 700 тыс. р.

Определите общую степень риска данного решения (вероятность дополнительных потерь в результате ошибок персонала или сбоя оборудования) и среднюю величину потерь.

*Методические указания по выполнению задания 7.5*

Общая степень риска данного решения (вероятность дополнительных потерь в результате ошибок персонала или сбоя оборудования) определяется по правилу математического сложения рисков:

$$P_{\text{общ}} = p_1 + p_2 + p_1 \cdot p_2,$$

где  $P_{\text{общ}}$  – общая мера риска в данной области;

$p_1$  и  $p_2$  – степень частных рисков в данной области.

Цена риска (средняя величина потерь) рассчитывается как средняя арифметическая величина по формуле

$$M_p = \frac{\sum (p_i \cdot M_{pi})}{\sum p_i},$$

где  $M_p$  – цена риска;

$M_{pi}$  – частная цена риска в данной области;

$p_i$  – степень частных рисков в данной области.

### ***Задание 7.6. Оценка хозяйственного риска***

Управленческое решение (инвестиционный проект) реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на первом этапе – 0,5, на втором – 0,3 и на третьем – 0,1. Потери на первом этапе составят 56 млн р., на втором – 112 млн р., на третьем – 84 млн р.

Определите степень и цену риска данного проекта.

### *Методические указания по выполнению задания 7.6*

При решении используется правило логического сложения рисков (правило 3). Если риски относятся к разным областям деятельности, но негативные факторы проявляются в зависимости один от другого, то степень риска  $P_{общ}$  рассчитывается как сумма произведений риска одного события на шансы других:

$$P_{общ} = \sum [p_i] \cdot P_{qj},$$

где  $p_i$  – степень риска для  $i$ -го случая.

Оценка шанса рассчитывается по формуле

$$q_j = 1 - p_i,$$

где  $q_j$  – оценка шанса для  $j$ -го случая.

Если цена риска предшествующего этапа реализации решения превышает цену риска последующего, непосредственно связанного с первым, то второй исключается из расчетов. В противном случае учитывается риск второго этапа.

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Основным признаком неопределенности является:
  - а) нечеткость ограничений и последствий реализации решений;
  - б) невозможность построения формальной математической модели;
  - в) отсутствие полноты и достоверности информации;
  - г) сложность рассмотрения случайных событий и процессов.

2. В поиске решения задач с информационной неопределенностью основную роль играют:

- а) формальные методы;
- б) человек;
- в) технические средства;
- г) математические модели.

3. Смысл понятия «риск» при принятии управленческих решений означает:

- а) опасность принятия неудачного решения;
- б) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
- в) вероятность потери ресурсов или неполучения дохода;
- г) невозможность прогнозировать результаты решения.

4. Потерями называют:

- а) шансы на нанесение ущерба;
- б) расходы, неизбежные в предпринимательской деятельности;
- в) снижение прибыли в сравнении с ожидаемыми величинами;
- г) нет правильного ответа.

5. Решение принимается в условиях риска, если:

- а) невозможно прогнозировать его результат;
- б) оно может иметь несколько исходов с определенной степенью вероятности;
- в) невозможно определить вероятность его осуществления.

6. Информация с точки зрения процесса разработки и реализации управленческих решений – это:

- а) совокупность сведений о состоянии управляемой и управляющей систем и внешней среды;
- б) любые изменения, происходящие в производственно-хозяйственной деятельности;
- в) качественная характеристика процесса управления;
- г) источник знаний о менеджменте.

7. Свойством информации, характеризующим специфику ее потребления, является:

- а) способность быть средством отражения событий, процессов;
- б) многократность использования;

- в) средство труда менеджера;
- г) основа процесса управления.

8. Признак «источник возникновения» характеризует:

- а) внутренняя информация;
- б) первичная информация;
- в) информация по кадрам;
- г) информация по процессам.

9. К информационным ресурсам как к элементу информационной системы относят:

- а) носители информации;
- б) технические средства сбора, передачи и обработки информации;
- в) контингент работников;
- г) методики, инструкции и программы, регламентирующие процессы прохождения информации в системе.

10. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности характеризуется:

- а) возможностью получения нежелательных результатов;
- б) возможностью получения отрицательных результатов;
- в) обязательностью получения отрицательных результатов.

11. Наиболее часто к возникновению неопределенностей при разработке управленческих решений приводит:

- а) отсутствие полной и достоверной информации;
- б) плохое настроение руководителя при разработке управленческого решения;
- в) поломка компьютера.

12. К полностью управляемым параметрам относятся:

- а) производительность труда;
- б) межличностные отношения в коллективе;
- в) конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.

13. К частично управляемым параметрам относятся:

- а) межличностные отношения в коллективе;
- б) конъюнктура цен на выпускаемую продукцию;
- в) производительность труда.

14. К неуправляемым параметрам относятся:

- а) конъюнктура цен на выпускаемую продукцию;
- б) межличностные отношения в коллективе;
- в) производительность труда.

15. Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:

- а) выбор конкретного объекта управления для исследования;
- б) разработку модели объекта управления для исследования;
- в) классификацию основных составляющих объекта управления.

16. Информационный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:

- а) выбор конкретного объекта управления для исследования;
- б) разработку модели объекта управления для исследования;
- в) классификацию основных составляющих объекта управления.

17. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:

- а) выбор конкретного объекта управления для исследования;
- б) разработку модели объекта управления для исследования;
- в) классификацию основных составляющих объекта управления.

18. Творческий этап функционально-стоимостного анализа предполагает:

- а) поиск решений по улучшению функционирования объекта управления;
- б) создание макета или модели модернизированного объекта управления;
- в) составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.

19. Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:

- а) поиск решений по улучшению функционирования объекта управления;
- б) создание макета или модели модернизированного объекта управления;
- в) составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.

20. Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:

- а) поиск решений по улучшению функционирования объекта управления;
- б) создание макета или модели модернизированного объекта управления;
- в) составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.

21. Понятие «чистый» риск означает:

- а) все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль;
- б) вероятность получения убытка или нулевого результата;
- в) разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков;
- г) количественную оценку вероятности получения запланированной прибыли.

22. Спекулятивный риск – это:

- а) риск потерь от проведения биржевых спекуляций;
- б) риск, возникающий при торговых операциях;
- в) вероятность получения как прибыли, так и убытков;
- г) правильно *а* и *б*.

23. Формирование в организации резервных или страховых фондов:

- а) является способом снижения уровня риска;
- б) является способом снижения уровня риска, если размер фонда соответствует величине вероятных потерь;
- в) не является способом снижения уровня риска.

24. Принимая решение, менеджер:

- а) должен избегать риска;
- б) не должен избегать риска;
- в) должен не избегать риска, а управлять им;
- г) все зависит от ситуации.

25. Уровень риска характеризуется:

- а) вероятностью возникновения ущерба;
- б) размером возможного ущерба;
- в) произведением вероятности ущерба и размера ущерба;
- г) разностью между вероятной прибылью и возможным ущербом.

26. С целью снижения уровня риска применяются:

- а) диверсификация риска;
- б) страхование риска;
- в) создание резервных фондов;
- г) лимитирование риска.

27. Коэффициент риска характеризует отношение:

- а) максимально возможного объема убытков к объему вероятной прибыли;
- б) максимально возможного объема убытков к величине собственного капитала;
- в) объема вероятной прибыли к величине собственного капитала;
- г) объема вероятной прибыли к величине заемных средств.

28. Снизить уровень риска позволяют:

- а) страхование риска;
- б) диверсификация риска;
- в) создание резервных фондов;
- г) лимитирование риска.

29. Величина потерь в зоне допустимого риска не превышает:

- а) расчетной выручки;
- б) расчетной прибыли;
- в) собственного капитала.

30. Риск, связанный с личностью принимающего решение, относится к риску, связанному:

- а) с источником возникновения;
- б) с причиной появления;
- в) с отношением к страхованию;
- г) с отношением к другому виду.

31. При принятии большинства решений исходят из среднего уровня риска в пределах:

- а) 5%;
- б) 10%;
- в) 20%;
- г) 30%.

32. Основным методом предотвращения неизбежных рисков является метод:



- а) строительных контрактов;
- б) контрактов продажи, обслуживания, снабжения;
- в) биржевых сделок;
- г) страхования.

33. Приемы снижения степени риска – это:

- а) избежание, удержание и передача риска;
- б) совокупность правил в стратегии риск-менеджмента;
- в) приемы управления риском;
- г) разработка программы рискованной инвестиционной деятельности.

34. Величина степени риска зависит:

- а) от неопределенности хозяйственной ситуации;
- б) от принятой системы рисков;
- в) от разновидности портфельных инвестиций;
- г) от математически выраженной вероятности наступления потерь.

35. Диверсификация представляет собой:

- а) установление предельных размеров рискованного вложения капитала;
- б) распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала;
- в) установление предельных сумм расходов;
- г) резерв денежных или материальных средств.

36. Критериями степени риска являются:

- а) абсолютная степень риска;
- б) относительная степень риска;
- в) ожидаемое значение и вариативность результата;
- г) предельные коэффициенты риска.

37. Стратегия уменьшения степени противодействия означает:

- а) влияние личностных характеристик лица, принимающего решения на принятие решения;
- б) процедуру проведения оценки степени сходимости мнений экспертов;
- в) снижение неопределенности хозяйственной ситуации;
- г) использование вероятностных методов обработки полученных результатов.

38. Если руководитель не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности и принятия решений в условиях риска, то в такой ситуации он использует:

- а) фактическую информацию;
- б) суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью;
- в) суждение об уровне определенности на основе математических вычислений;
- г) нет правильного ответа.

39. Резервный денежный фонд формируется обязательно:

- а) для промышленных предприятий;
- б) для организаций и предприятий государственной формы собственности;
- в) для акционерных обществ, кооперативов, предприятий с иностранными инвестициями;
- г) для организаций и предприятий любой формы собственности.

40. Для транспортного предприятия наиболее эффективным методом снижения рисков является:

- а) лимитирование;
- б) диверсификация;
- в) страхование;
- г) самострахование.

41. Риск уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам и кредитам относится:

- а) к предпринимательским рискам;
- б) к спекулятивным рискам;
- в) к чистым рискам;
- г) к инфляционным и дефляционным рискам.

42. В зоне допустимого риска величина вероятных потерь не превышает:

- а) расчетной выручки;
- б) расчетной прибыли;
- в) собственного капитала.

43. Для управленческих решений, принимаемых в условиях риска, характерно следующее:

- а) менеджер знает все возможные варианты результата решения и вероятность достижения каждого из них;
- б) менеджер знает все возможные варианты результата решения, но не знает вероятности достижения части их;
- в) менеджер не знает всех возможных вариантов результата решения, но знает вероятность достижения каждого из известных ему;
- г) менеджер не знает ни возможных вариантов результата решения, ни вероятности достижения их.

## **Тема 8. Принятие и реализация управленческих решений**

### ***План***

1. Процесс и варианты причинно-следственного анализа.
2. Стандартный процесс принятия решений.
3. Принятие решений различных типов.
4. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
5. Влияние состава группы на принятие решений.
6. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах.
7. Организация исполнения решений.
8. Модель реализации решений.
9. Мотивация исполнителей в процессе выполнения решений.

### ***Темы рефератов и докладов***

1. Психологические принципы организации исполнения решений.
2. Принятие решений при различных типах менеджмента.
3. Меры по корректировке принятых решений в процессе их реализации.
4. Роль информации и ее достаточность при разработке и принятии управленческих решений.
5. Методы принятия решений в группе.
6. Концепции и типы поведения лидера при разработке и принятии управленческих решений в группе.
7. Распределение ролей в группе при разработке и принятии управленческих решений.
8. Классификация математических методов разработки и принятия управленческих решений.

9. Применение «теории вероятности» при разработке и принятии управленческих решений.

10. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.

### ***Задания***

***Задание 8.1.*** В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов?

Обсудите следующие вопросы:

- Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения?
- Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?
- Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
- Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

***Задание 8.2.*** Представьте, что ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Может ли на этапе подготовки к разработке управленческого решения неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Обсудите, почему при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений.

***Задание 8.3.*** Задание выполняется в группах по три-четыре человека. Предположим, что у вас есть фирма. Придумайте для нее конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Выполните все этапы блока «разработка управленческого решения». При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод.

***Задание 8.4.*** Задание выполняется в группах по три-четыре человека. Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа

результата.

**Задание 8.5.** В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Опишите организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. Покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример.

**Задание 8.6.** В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Укажите, чем отличаются критерии качества от стандартов. Определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы бы использовали на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 8.7.** Из 18 действий, обозначенных в таблице 7, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 7 – Алгоритм решения управленческих проблем

Но- мер	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивиду- альный ранг	Ранг консуль- тативный	Откло- нение
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			

9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			
Итого				

**Задание 8.8.** Определите, согласны вы или нет с утверждениями, приведенными в таблице 8.

Таблица 8 – Утверждения

Но- мер	Утверждения	Да	Нет
1	Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали		
2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения		

Окончание таблицы 8

Но- мер	Утверждения	Да	Нет
3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
4	Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной		
5	Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла		
6	Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации		
7	Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации		
8	Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности си-		

	стемы контроля		
9	Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений		
10	Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля		

### *Тест*

Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?

*Варианты ответа:*

- а) планирование – принятие решения – контроль – организация;
- б) проблема – цель – принятие решения – реализация решения;
- в) цель – проблема – решение – контроль – исполнение;
- г) ситуация – цель – решение – организационная работа;
- д) цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

2. Какова связь между понятиями «процесс управления» и «технология управления»?

*Варианты ответа:*

- а) информационные различия;
- б) разная роль человека;
- в) различия в степени сознательного построения;
- г) различия в использовании техники;
- д) это одно и то же.

3. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управ-

ления;

- б) это противоречие, требующее своего разрешения;
- в) это функция управления;
- г) это способ оценки ситуации.

4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) позволяют глубже проанализировать проблему;
- б) позволяют обрабатывать больший объем информации;
- в) являются главным фактором качества управленческого решения;
- г) несут в себе опасность формализации проблем;
- д) расширяют диапазон методов анализа.

5. Что является основными элементами обобщенной схемы процесса разработки управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) цель, ситуация, проблема, решение;
- б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель;
- в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения;
- г) проблема, альтернативы решения, реализация решения.

6. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

*Варианты ответа:*

- а) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты;
- б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;
- в) набор решений ограничен и последствия их предопределены;
- г) результат разработки управленческих решений зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента.

7. На каком этапе принятия решения устанавливаются симптомы



затруднений?

*Варианты ответа:*

- а) диагностика проблем;
- б) формулировка ограничений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив.

8. На каком этапе принятия решений должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений?

*Варианты ответа:*

- а) диагностика проблемы;
- б) формулирование ограничений;
- в) выбор альтернатив;
- г) оценка альтернатив;
- д) определение альтернатив.

9. Что составляет основу технологии управления по целям?

*Варианты ответа:*

- а) бизнес-план;
- б) набор стратегических, тактических и оперативных целей;
- в) четкий регламент действий каждого руководителя;
- г) выбор информационной технологии.

10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

*Варианты ответа:*

- а) программно-целевое;
- б) регламентное;
- в) инициативно-целевое;
- г) все ответы верны.

11. Что такое методология разработки управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) логика, действия менеджера и команды;
- б) цель и подходы метода разработки решения;
- в) алгоритм разработки управленческого решения;
- г) последовательность информационных операций;
- д) совокупность методов анализа ситуаций.

12. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

*Варианты ответа:*

- а) задача, решение которой осуществляется в процессе управления;
- б) противоречие, требующее своего разрешения;
- в) функция управления;
- г) способ оценки ситуации.

13. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

*Варианты ответа:*

- а) есть;
  - б) нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же;
  - в) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуются организация, планирование и т. д.;
  - г) это зависит от профессиональных навыков менеджера.
14. Что такое проблема?

*Варианты ответа:*

- а) рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией;
- б) нерешенные задачи;
- в) набор причин, мешающих достижению целей организации;
- г) препятствие.

15. Что относится к основным элементам обобщенной схемы процесса разработки управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) цель, ситуация, проблема, решение;
- б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель;
- в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения;
- г) проблема, альтернативы решения, реализация решения.

16. Каковы условия завершения цикла разработки управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) достижение проблемой приемлемого для руководителя значения;
- б) достижение принятой цели;
- в) выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений;
- г) получение прибыли в конце отчетного периода.

17. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

*Варианты ответа:*

- а) набор решений ограничен и последствия их предопределены;
- б) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты;
- в) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;
- г) результат разработки управленческих решений зависит от уровня технической оснащенности предприятия.

18. Каковы особенности разработки управленческих решений в социальных системах?

*Варианты ответа:*

- а) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты;
- б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала

из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;

в) набор решений ограничен и последствия их предопределены;

г) результат разработки управленческих решений зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.

19. Какая из команд разрабатывает управленческие решения?

*Варианты ответа:*

а) главный инженер, мастер, бригадир;

б) руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта;

в) менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток;

г) начальник отдела кадров и делопроизводители.

20. Что такое процесс управления?

*Варианты ответа:*

а) совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений;

б) непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации;

в) последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений;

г) реализация функций планирования и контроля.

21. На каком этапе принятия решения руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений?

*Варианты ответа:*

а) на этапе оценки альтернатив;

б) на этапе выбора альтернатив;

в) на этапе определения альтернатив;

г) на этапе диагностики проблемы.

22. Что относится к техническим операциям, выполняемым при разработке управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) типовые расчеты;
- б) разработка бизнес-плана;
- в) составление рекламы;
- г) проведение анкетирования.

23. Что относится к логическим операциям, выполняемым при разработке управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) разработка бизнес-плана;
- б) составление рекламы;
- в) типовые расчеты;
- г) привлечение сторонних экспертов.

24. Что относится к творческой деятельности, выполняемой при разработке управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) составление рекламы;
- б) разработка бизнес-плана;
- в) типовые расчеты;
- г) изучение опыта аналогичных организаций.

25. Какие показатели сопоставляются при сравнении альтернативных вариантов действий?

*Варианты ответа:*

- а) все показатели затрат;
- б) безвозвратные затраты;
- в) релевантные затраты;
- г) будущие доходы и расходы.

**Тема 9. Оценка эффективности управленческих решений,**

## **контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя**

### ***План***

1. Оценка эффективности управленческих решений.
2. Методы повышения эффективности решений.
3. Контроль выполнения управленческих решений.
4. Виды контроля и процесс контроля.
5. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
6. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.
7. Стратегическая направленность контроля.
8. Управленческие решения и ответственность.

### ***Темы рефератов и докладов***

1. Оценка эффективности управленческих решений.
2. Методы повышения эффективности разрабатываемых управленческих решений.
3. Контроль управленческого решения как функция управления.
4. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.
5. Управленческие решения и ответственность.
6. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.
7. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.

### ***Задания***

#### ***Задание 9.1. Применение метода экспертных оценок при выборе вариантов проекта***

Специалистами корпорации «ГРАНТ» и приглашенными консультантами разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности корпорации:

- I. Строительство нового предприятия.
- II. Строительство нового цеха на существующем предприятии.
- III. Замена оборудования.
- IV. Организация производства на другом предприятии.

Сравнение вариантов для принятия альтернативного управленческого решения предлагается провести по общим для всех вариантов критериям, приведенным в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка вариантов расширения производства

Критерий	Вес, баллов	Порядок предпочтения вариантов				Суммарный вес по варианту, баллов			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Перспективность	4	IV	III	I	II				
Возможность финансирования	5	I	II	IV	III				
Наличие подрядчика	1	III	IV	II	I				
Отношение местных органов власти	2	IV	I	III	II				
Охрана среды	3	III	I	II	IV				
Социальные вопросы	3	IV	III	II	I				
Удобство для персонала	2	II	IV	III	I				
Итого									

Установлена важность (вес) каждого критерия для лица, принимающего решения: 1 балл – для наименее существенного и 5 баллов – для наиболее существенного. Затем с помощью экспертов были определены приоритеты каждого варианта по каждому из критериев (в порядке возрастания).

Определите наиболее предпочтительный вариант расширения производства на основе оценки экспертов.

### *Методические указания по выполнению задания 9.1*

При обработке материалов экспертной оценки в данном случае используется метод последовательных сравнений, при котором суммарный вес по варианту определяется умножением веса каждого критерия на балл предпочтения варианта.

Далее подсчитывается суммарный вес по каждому варианту и по наибольшему показателю определяется приоритетный вариант.

### **Задание 9.2. Эффективность использования оборудования (распределения ресурсов)**

Представьте, что в вашем распоряжении имеется 3 вида современного оборудования (№ 1, 2 и 3), на котором можно осуществлять выпуск запасных частей для двух типов локомотивов: А и Б. Произво-

дительность каждого из трех видов оборудования по выпуску продукции разных типов следующая:

- № 1 производит в минуту 5 изделий типа А или 5 изделий типа Б;
- № 2 производит в минуту 6 изделий типа А или 2 изделия типа Б;
- № 3 производит в минуту 5 изделий типа А или 3 изделия типа Б.

Согласно заключенному договору с потребителем вся выпускаемая продукция должна быть комплектна, т. е. количество произведенной продукции типов А и Б должно быть одинаковым.

Найдите наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:

- ни один из трех видов оборудования не должен простаивать в течение всей смены (8 ч);
- производительность оборудования должна быть максимальной.

Приведите решение в форме таблицы.

Дайте ответ на следующие вопросы:

- Сколько решений имеет данная задача?
- Какое самое простое, но не самое эффективное решение?

### *Методические указания по выполнению задания 9.2*

Используя данные таблицы 10, просчитайте время загрузки и количество продукции, а затем выберите приоритетный вариант.

Таблица 10 – **Эффективность использования оборудования**

Тип оборудования	Время загрузки продукции, %		Количество продукции, шт.	
	А	Б	А	Б
<i>Вариант 1</i>				
№ 1	100		5	

Окончание таблицы 10

Тип оборудования	Время загрузки продукции, %		Количество продукции, шт.	
	А	Б	А	Б
№ 2		100		2
№ 3		100		3
<i>Вариант 2</i>				
№ 1		100		5
№ 2				
№ 3	100		5	
<i>Вариант 3</i>				



№ 1		75		5
№ 2	100		6	
№ 3		75		3

### ***Задание 9.3. Оценка эффективности управленческих решений***

Имеются семь инвестиционных проектов: К1, К2, ... , К7. Каждый из них характеризуется составной прибылью и затратами (таблица 11).

Таблица 11 – Прибыль и затраты инвестиционных проектов, млн р.

Показатель	Проект						
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
Прибыль	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 1 500 млн р.

Определите перечень наиболее эффективных проектов и порядок их выполнения.

### ***Методические указания по выполнению задания 9.3***

Определите прибыль ( $P_p$ ) на один рубль затрат ( $Z$ ) по каждому проекту.

Проранжируйте проекты по степени предпочтительности (в порядке убывания величины прибыли на единицу затрат).

Суммируйте затраты на реализацию проектов до суммы, которая бы не превышала лимит финансирования на реализацию проектов.

Определите проекты для первоочередного финансирования.

### ***Задание 9.4. Управление очередностью***

Представьте, что вас как квалифицированного менеджера пригласил начальник товарной станции, у которого периодически возникает очередь из ожидающих разгрузки вагонов. Сегодня, например, прибыл состав, из которого три вагона разного тоннажа должны быть разгружены на вашей станции. Их разгрузить на терминале можно за 1,5, 2 и 3 ч соответственно. Вы тут же предложили оптимальный вариант очередности разгрузки.

Только вас проводил радостный начальник, как тут же догнал его помощник и попросил возвратиться, так как сопровождающие вагонов узнали о вашем приходе и, зная вашу квалификацию, просят

учесть, что простой вагонов имеет разную стоимость. В данном случае это 3 млн р., 4,5 млн р. и 5,7 млн р. в час.

Найдите оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя.

Уточните оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости их простоя.

#### *Методические указания по выполнению задания 9.4*

Используя форму таблицы 12, определите время простоя вагонов без учета и с учетом стоимости простоя по вариантам разгрузки вагонов. Выберите наиболее оптимальный вариант.

**Таблица 12 – Расчеты времени простоя вагонов без учета и с учетом стоимости простоя по вариантам разгрузки вагонов**

Номер вагона	Варианты порядка разгрузки вагонов					
	1, 2, 3	1, 3, 2	2, 1, 3	2, 3, 1	3, 1, 2	3, 2, 1
	Время простоя вагонов (без учета стоимости), ч					
1						
2						
3						
Итого						
	Стоимость простоя вагонов (с учетом времени простоя), р.					
1						
2						
3						
Итого						

Перебора вариантов решения можно избежать с помощью методов линейного программирования (оптимизационные задачи). Оптимизационные модели – это модели, с помощью которых из множества возможных вариантов по тому или иному критерию выбирается наиболее оптимальный вариант. В данном задании такими критериями являются наименьшее суммарное время и стоимость простоя вагонов.

#### ***Задание 9.5. Управление последовательностью выполнения работ***

Представьте, что в ремонтную службу вашего предприятия поступила информация об аварийной остановке пяти станков. Предполага-

емая (нормативная) продолжительность ремонта станков следующая: 1-го – 2 ч; 2-го – 1; 3-го – 3; 4-го – 5; 5-го – 0,5 ч.

Укажите последовательность выполнения ремонта станков, которая позволит минимизировать вынужденный простой станочников.

### *Методические указания по выполнению задания 9.5*

Используя форму таблицы 13, определите время простоя станков и возможную последовательность их ремонта. По наименьшему суммарному времени простоя выберите наиболее оптимальный вариант.

**Таблица 13 – Расчет времени простоя станков и возможная последовательность их ремонта**

Номер станка	Нормативное время ремонта, ч	Время простоя станков по вариантам последовательности ремонта, ч						
		5, 2, 1, 3, 4	4, 3, 2, 1, 5	1, 2, 3, 4, 5	2, 3, 4, 5, 1	3, 4, 5, 1, 2	4, 5, 1, 2, 3	5, 1, 2, 3, 4
1	2							
2	1							
3	3							
4	5							
5	0,5							
Итого								

Решение возможно также с помощью методов линейного программирования. Оптимизационные модели позволяют из множества возможных вариантов по тому или иному критерию выбрать оптимальный вариант. В данном задании таким критерием является наименьшее суммарное время простоя станков.

**Задание 9.6.** Определите соответствие групп и причин невыполнения управленческих решений (таблица 14).

**Таблица 14 – Соответствие групп и причин невыполнения управленческих решений**

Группа	Причины невыполнения управленческих решений
Вина исполнителя	а) срывы внешних поставок
Низкое качество решений	б) нераспорядительность
Неопределенные обстоятельства	в) большой объем принимаемых решений

## *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Основная цель организации исполнения принятых решений – это:
  - а) устранение помех и причин их возникновения, появляющихся в результате несогласованности действий исполнителей в процессе реализации решений;
  - б) доведение задач до сознания исполнителей;
  - в) подготовка исполнителей к выполнению задания;
  - г) побуждение исполнителей к добросовестному выполнению задания.
  
2. Недостаточная технологизация процессов подготовки и принятия решений является следствием:
  - а) «вины» исполнителей;
  - б) непредвиденных причин;
  - в) «порока решений»;
  - г) эффективности исполнителя.
  
3. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в различных сферах деятельности – это:
  - а) соглашение;
  - б) договор;
  - в) контракт.
  
4. Решение о предложении заключить сделку на определенных условиях – это:
  - а) оферта;
  - б) акцепт;
  - в) контракт.
  
5. Проверку всех видов ресурсов, задействованных в реализации решения, призван осуществлять:
  - а) предварительный контроль;
  - б) текущий контроль;
  - в) завершающий контроль;

г) текущий и завершающий контроль.

6. Использование современных технических средств в наибольшей степени возможно на стадии:

- а) выработки стандартов, критериев и норм деятельности;
- б) сбора данных о фактическом состоянии дел;
- в) сравнения и оценки полученного и ожидаемого результатов исполнения решения;
- г) разработки и реализации корректирующих действий.

7. Наиболее полно информирует орган управления о ходе выполнения принятых решений:

- а) ориентирующая функция;
- б) функция обратной связи;
- в) диагностическая функция;
- г) корректирующая функция.

8. В процессе контроля исполнения решения имеется следующий порядок действий:

- а) сбор данных о фактическом состоянии дел;
- б) разработка и реализация корректирующих действий;
- в) выработка стандартов, критериев и норм деятельности;
- г) сравнение и оценка полученного и ожидаемого результатов.

9. Побуждение личности или коллектива к необходимым действиям – это:

- а) стимулирующая функция контроля;
- б) ориентирующая функция контроля;
- в) педагогическая функция контроля;
- г) корректирующая функция контроля.

10. Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях и поступках – это:

- а) обязанность;
- б) ответственность;
- в) требование;
- г) норма поведения.

11. В должностной инструкции руководителя отражается:

- а) административная ответственность;
- б) социальная ответственность;
- в) профессиональная ответственность;

г) материальная ответственность.

12. За нарушение прав работников организации руководитель несет:

- а) административную ответственность;
- б) юридическую ответственность;
- в) политическую ответственность;
- г) этическую ответственность.

13. Отставка руководителя – это форма реализации:

- а) административной ответственности;
- б) юридической ответственности;
- в) политической ответственности;
- г) социальной ответственности.

14. Судебный механизм контроля за результатами решения присущ:

- а) уголовной ответственности;
- б) гражданской ответственности;
- в) дисциплинарной ответственности;
- г) социальной ответственности.

15. Механизм иерархического контроля за результатами решения соответствует:

- а) юридической ответственности;
- б) социальной ответственности;
- в) дисциплинарной ответственности;
- г) моральной ответственности.

16. Понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»:

- а) это не связанные между собой категории;
- б) взаимосвязаны, поскольку от эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления;
- в) тождественны;
- г) взаимосвязаны, поскольку эффективность управленческих решений зависит от эффективности управления.

17. Под эффективностью управленческого решения понимается:

- а) достижение поставленной цели;
- б) результат, полученный от реализации решения;
- в) разность между полученным эффектом и затратами на реализа-

цию решения;

г) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

18. Степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги выражает:

- а) экономическая эффективность;
- б) обобщающий показатель;
- в) частный показатель;
- г) социальная эффективность.

19. Результат достижения целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени – это показатель:

- а) экономической эффективности;
- б) организационной эффективности;
- в) социальной эффективности;
- г) технологической эффективности.

20. На эффективность принимаемых решений не влияет:

- а) характер использованной информации;
- б) компетентность лица, принимающего решения;
- в) наличие системы контроля исполнения решений;
- г) степень централизации в системе управления.

21. Экономическая эффективность при разработке управленческих решений – это:

- а) рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты на его разработку;
- б) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- в) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

22. Организационная эффективность при разработке управленческих решений – это:

- а) рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты на его разработку;
- б) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;

в) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

23. Социальная эффективность при разработке управленческих решений – это:

а) рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты на его разработку;

б) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;

в) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

24. Оценка экономической эффективности управленческих решений косвенным методом основана:

а) на использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определяющих цену товара и затраты на его производство;

б) на расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части, приходящейся на управленческие решения;

в) на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты.

25. Оценка экономической эффективности управленческих решений по конечным результатам основана:

а) на использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определяющих цену товара и затраты на его производство;

б) на расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части, приходящейся на управленческие решения;

в) на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты.

26. Оценка экономической эффективности управленческих решений по непосредственным результатам основана:

а) на использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определяющих цену товара и затраты на его производство;

б) на расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части, приходящейся на управленческие решения;



в) на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Балдин, К. В.** Управленческие решения : учеб. / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 7-е изд. – М. : Дашков и К°, 2005. – 496 с.

**Коробко, В. И.** Теория управления [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / В. И. Коробко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

**Литвак, Б. Г.** Разработка управленческого решения : учеб. / Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2006. – 440 с.

**Учитель, Ю. Г.** Разработка управленческих решений : учеб. /

Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.

**Юкаева, В. С.** Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2007. – 324 с.

### Дополнительная литература

**Афоничкин, А. И.** Управленческие решения в экономических системах : учеб. / А. И. Афоничкин. – СПб : Питер, 2009. – 480 с.

**Баллод, Б. А.** Методы и алгоритмы принятия решений в экономике : учеб. пособие / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 224 с.

**Бурганова, Л. А.** Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 139 с.

**Гинзбург, А. И.** Экономический анализ : учеб. пособие / А. И. Гинзбург. – СПб : Питер, 2004. – 176 с.

**Дик, В. В.** Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды их поддержки / В. В. Дик. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 300 с.

**Когнитивная бизнес-аналитика** : учеб. / под науч. ред. Н. М. Абдикеева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.

**Смирнов, Э. А.** Разработка управленческого решения : учеб. / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.

**Уколов, В. Ф.** Теория управления : учеб. / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков. – М. : Экономика, 2004. – 656 с.

**Фатхутдинов, Р. А.** Конкурентность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.

**Фатхутдинов, Р. А.** Разработка управленческого решения : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 1997. – 208 с.

**Хорин, А. Н.** Стратегический анализ : учеб. пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2009. – 480 с.

**Юкаева, В. С.** Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 1999. – 292 с.

### СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Планы семинарских занятий, темы рефератов и докладов, задания, тесты .....	4
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления .....	4

Тема 2. Типология управленческих решений .....	9
Тема 3. Процесс разработки управленческого решения .....	17
Тема 4. Цели деятельности и решения по согласованию интересов .....	24
Тема 5. Анализ и разработка альтернативных вариантов. Выбор альтернативного варианта .....	33
Тема 6. Методы комплексного анализа положения организации .....	38
Тема 7. Принятие решений в условиях неполной и неточной информации .....	39
Тема 8. Принятие и реализация управленческих решений .....	51
Тема 9. Оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя .....	62
Список рекомендуемой литературы .....	74

Учебное издание

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II ступени

Автор-составитель  
**Кузнецов Николай Васильевич**

Редактор Ю. Г. Старовойтова  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 25.06.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 4,5. Тираж 50 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра экономики торговли

# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II степени**

Гомель 2015